

■ **Tendencias**  
de educación  
y formación

■ **Innovación**  
en la gestión  
educativa

■ **Formación**  
a lo largo de  
toda la vida

■ **Tecnologías**  
para la mediación  
del aprendizaje



■ **El auto  
conocimiento**

La tecnología innovadora  
para humanizar la  
enseñanza

Docentes necesitan  
herramientas y recursos  
donde anclar sus prácticas  
cotidianas

■ **Cultura y  
Ecosistemas  
I+D+I**

Carencias y oportunidades  
en las organizaciones  
educativas en su cultura  
organizacional y en sus  
ecosistemas I+D+I.

■ **Desafíos en  
la Educación  
Universitaria**

Funciones ejecutivas  
y su relación con  
las Metodologías  
de Enseñanza

# Cultura y Ecosistemas I+D+I

---

## Culture and Ecosystems R&D+I

Miquel Àngel Comas<sup>19</sup> 

**Resumen**— La actual situación de pandemia generada por el Covid-19, ha mostrado carencias y oportunidades en las organizaciones educativas, tanto en su cultura organizacional, como en sus ecosistemas I+D+I. El presente ensayo pretende fomentar y aportar una reflexión prospectiva a la acción directiva y estratégica de las organizaciones educativas, ofreciendo un contexto de proyección y superación en entornos de complejidad e incertidumbre. Se reflexiona sobre nuevos retos, compromisos y oportunidades, estableciendo el valor de crecer en red y fomentando alianzas y colaboraciones que aporten valor distintivo.

**Palabras Clave**— Cultura organizacional; Ecosistemas; R+D+I; Alianzas estratégicas

**Abstract**— The current situation of pandemic generated by Covid-19, has shown shortcomings and opportunities in educational organizations, both in their organizational culture and in their R&D+I ecosystems. This essay aims to promote and contribute a prospective reflection to the managerial and strategic action of educational organizations, offering a context of projection and improvement in environments of complexity and uncertainty. It reflects on new challenges, commitments and opportunities, establishing the value of growing in a network and fostering alliances and collaborations that provide distinctive value.

**Keywords**— Organizational culture; Ecosystems; R&D+I; Strategic alliances

---

La incertidumbre y la complejidad que ha puesto de relieve el Covid-19 han mostrado carencias y vulnerabilidades, pero también oportunidades de nuestros sistemas y organizaciones educativas. Con ello tenemos

la ocasión, el reto y el compromiso de mejorar el ecosistema y la propia cultura organizacional. Nuestra mirada y agenda de la visión estratégica y la innovación en las

---

<sup>19</sup> Universitat Oberta de Catalunya, España

### Conflicto de intereses:

Los autores de este artículo declaran que no tienen ningún conflicto de intereses.

organizaciones educativas requiere y dispone de una nueva oportunidad de reorientarse.

Durante la pandemia, en sus diferentes estados de confinamiento o de alarma, se han generado diferentes situaciones que también requieren una mirada proyectiva hacia el valor de la experiencia. Muchas organizaciones educativas, ante las vulnerabilidades manifiestas, también se han dado cuenta de su propio valor, su esencia, su alma y con ello también han emergido talentos, nuevos proyectos y estrategias de adaptación, superación y éxito ante el nuevo contexto de complejidad sanitaria, social, económica y pedagógica. La organización inteligente es aquella que aprende de sí misma, rentabiliza su capital humano y visualiza sus potencialidades. Con este nuevo resurgir de ideas y oportunidades, saber gestionarlas es un factor clave de éxito que parte de organizaciones multiplicadoras y conectadas a ecosistemas de colaboración/transferencia que les permiten actualizarse y adaptarse de manera sistemática con mayor facilidad (Morente y Ferràs, 2017).

Se abre ante nosotros un escenario de crecimiento, de redefinición, de reorientar la organización educativa y su brújula. Podemos y debemos consolidar ecosistemas inspiradores, generar perímetros de confianza, ofrecer nuevos escenarios de aprendizaje, promover una mayor cultura I+D+I y tener la capacidad de crecer en red. El nuevo escenario que se abre, requiere una nueva cultura organizacional, generar agendas con sentido, facilitar espacios multiplicadores y establecer prioridades y propósitos consistentes con valor social y comunitario (Marcet, 2020).

El valor de una palanca o corazón del cambio (Kotter y Cohen, 2002), de reorientación de la cultura organizacional en instituciones educativas, puede definirse en tres ejes motores: Redefinir la propia cultura organizacional en favor de un marco estratégico consistente y dinámica. Crecer en red, desde una mirada intersectorial, interconectando y generando alianzas y colaboraciones de gran valor. Y, liderar desde un rol de liderazgo distribuido, ágil e inspirador y con vocación de servicio, promoviendo nuevos itinerarios de crecimiento, confianza y empoderamiento. El valor de la visión estratégica, está en su operatividad, en su aplicabilidad, podemos generar los proyectos estratégicos más bonitos del mundo pero sin una transferencia de cohesión a la capacidad de la propia organización, su consecución no será satisfactoria. Debe haber un equilibrio entre identidad, oportunidad, capacidad, sistematización y eficiencia.

Todo ello siempre con la actitud vital de afrontar el camino en tres capacidades: La capacidad de aprender/desaprender del propio camino y la propia experiencia. La capacidad de redefinir/recalcular el propio modelo, la propia esencia-cultura. Y, la capacidad de afrontar, adaptarse y superarse ante a nuevos contextos y retos. Con ello es inevitable construir organizaciones con agenda que promueva espacios reflexivos y multiplicadores.

Además nos hallamos ante diferentes retos/horizontes que van más allá de la propia organización y requieren un mayor compromiso social para atender desigualdades, desarrollar capacidades de adaptación a diferentes complejidades multidisciplinares y promover lazos para

#### **Conflicto de intereses:**

Los autores de este artículo declaran que no tienen ningún conflicto de intereses.

construir crecimiento en red. Esta mirada orientada al valor del bien común y nuevos retos humanísticos, ha sido guiada desde la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2015, 2017, 2020). Nos encontramos ante la humildad de aprender y crecer del camino; debemos aprender/desaprender con actitud de empatía y superación. Con ello tenemos que redefinir propósitos y generar una nueva cultura de aprendizaje de la propia organización (Alonso, 2020). Las organizaciones educativas deben aprovechar la inercia de la propia espiral de aprendizaje (Marcet, 2021) en beneficio de nuevas aspiraciones y oportunidades, del propio valor de la experiencia.

Otra realidad emergida en la cultura de la organización educativa actual, es resolver el dilema exploración vs explotación, y para ello se requiere una mejor definición y complementación entre el/la Chief Innovation Officer (CIO) y el/la Chief Executive Officer (CEO), ambos requieren una cultura organizativa, modelo de liderazgo, sistemas y procesos diferentes. El/la CIO debe generar valor y nuevas oportunidades, con nuevo conocimiento e ideas (más allá de la parte operativa y mercados vigentes). Mientras el/la CEO se centra en la gestión del día a día, en maximizar la eficiencia operativa y en expandir y fidelizar los clientes actuales (Ferràs, 2017). Muchas organizaciones educativas tenían equipos/departamentos de innovación pero se han visto superadas al tener una misión más orientada a la parte operativa y no orientada a la parte exploratoria, hay que redefinirse hacia la cultura transformadora y comprometida I+D+I.

#### **Conflicto de intereses:**

Los autores de este artículo declaran que no tienen ningún conflicto de intereses.

El nuevo escenario contempla la obligación de generar nuevas dinámicas y compromisos en la cultura estratégica y de I+D+I de la propia organización educativa. Los equipos y estrategias deben ser proyectivos en formato “*Lab*” facilitando aprendizajes permanentes, sistematizados y capaces de saber adaptarse/anticiparse a nuevos contextos donde visionar futuros y conectar/crecer en red (Marcet, 2014 y Mora-Ramírez y Chacón, 2016). Siguiendo a Hugh *et al.* (2020), establecieron cuatro niveles para afrontar la estrategia bajo la incertidumbre: un futuro suficientemente claro, futuros alternativos, una variedad de futuros y la verdadera incertidumbre. Partiendo de un nivel inicial de una cultura estratégica lineal y predictiva a un nivel superior de innovación plenamente abierta. Las organizaciones deben construir, ante la incertidumbre/oportunidad, un marco que les proyecte superación, que promueva equipos de visión exploratoria y que genere dinámicas interdisciplinarias y/o intersectoriales (Marcet, 2016). Con ello se favorece la aparición de nuevas oportunidades, se desarrolla un mapa de alianzas y colaboraciones, se anticipan contextos con fundamentación de rigor de estudio.

Un nuevo devenir, cómo auténticos ecosistemas (Hannon *et al.*, 2019), como una comunidad de organizaciones y entidades que interactúan y se entrelazan con objetivos comunes, ofreciendo transferencia e impacto de aprendizaje permanente. Se pueden establecer diferentes categorizaciones: ecosistemas de intercambio de conocimientos, ecosistemas de innovación y ecosistemas de aprendizaje. Fruto ello, de sociedades cada vez más conectadas con valor de inteligencia colectiva. En los



modelos emergentes que modulan el futuro de las organizaciones educativas, se establecen diversos modelos de innovación, entre ellos, como destacados, las colaboraciones y alianzas, claves de éxito antes los nuevos retos y complejidades (The Economist Intelligence Unit, 2019). El *cluster model* que reúne a instituciones independientes, aprovechando las fortalezas y creando eficiencias y, el *partnership model*, estableciendo relaciones con socios externos para la colaboración, la financiación y las oportunidades de investigación y empleabilidad.

Las organizaciones educativas tienen ante sí la oportunidad de redefinirse y añadir valor a su esencia, a su cultura y a su estrategia. Su compromiso y voluntad de generar y promocionar espacios y ecosistemas

multiplicadores facilitarán el poder consolidar y proyectar cultura I+D+I. Debemos ir más allá de sistemas de innovación operativa (Escobar et al., 2017). Ello nos ayudará a mejorar la capacidad de aprender/desaprender a superarnos, a crecer en red, desarrollar nuevas oportunidades, proyectar valor propio y adquirir un mayor compromiso social. El Covid-19 ha evidenciado carencias pero también ha facilitado que puedan emerger talentos, iniciativas, equipos, proyectos y oportunidades de gran valor para la propia organización (cultura organización inteligente), la comunidad vinculada en red (ecosistema) y los respectivos sistemas educativos.

---

## Referencias

- Alonso, J.L. (2020). Desarrollo de ecosistemas de aprendizaje organizacional como respuesta a las necesidades estratégicas de la empresa. En Gairín Sallán, J; Suárez, C.I.; Díaz-Vicario, A. (Eds). La nueva gestión del conocimiento (pp. 632-640). Wolters Kluwer.
- Escobar, J.F., Cárdenas, M.F. y Bedoya, I.B. (2017). De los sistemas a los ecosistemas de innovación. *Revista Espacios*, 38(34), 20-37.  
<http://www.revistaespacios.com/a17v38n34/17383420.html>
- Ferràs, X. (2017, julio 18). Las 4 E's de la Innovación. *Revista ViaEmpresa*.  
[https://www.viaempresa.cat/es/opinion/las-cuatro-e-s-de-la-innovacion\\_50625\\_102.html](https://www.viaempresa.cat/es/opinion/las-cuatro-e-s-de-la-innovacion_50625_102.html)
- Hannon, V., Thomas, L., Ward, S. y Beresford, T. (2019). *Local learning ecosystems: emerging models*. Report. Qatar Foundation, World Innovation Summit for Education, Innovation Unit.  
[https://www.wise-qatar.org/app/uploads/2019/05/wise\\_report-rr.1.2019-web.pdf](https://www.wise-qatar.org/app/uploads/2019/05/wise_report-rr.1.2019-web.pdf)
- Hugh G., Kirkland, J. y Viguerie, S.P. (2000, junio 1). *Strategy under uncertainty*. McKinsey Quarterly. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategy-under-uncertainty>

### Conflicto de intereses:

Los autores de este artículo declaran que no tienen ningún conflicto de intereses.

- Kotter, J. y Cohen, D. (2002). *The Heart of Change*. Harvard Business Review Press. Boston
- Marcet, X. (2014, octubre 13). Las 4 palancas para construir una cultura innovadora. Portal Sintetia. <https://www.sintetia.com/las-4-palancas-para-construir-una-cultura-innovadora/>
- Marcet, X. (2016). Innovación abierta: nuevos retos y oportunidades. *ECO Revista Académica*, 14. 1-7. Editorial Cara Parens y Universidad Rafael Landívar. [http://recursosbiblio.url.edu.gt/CParens/Revista/ECO/Numeros/14/02/02\\_ECO\\_14.pdf](http://recursosbiblio.url.edu.gt/CParens/Revista/ECO/Numeros/14/02/02_ECO_14.pdf)
- Marcet, X. (2021, marzo 21). Espirales de aprendizaje. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/economia/20210321/6601810/empresas-aprender-empleados-trabajo-jefes.html>
- Mora-Ramírez, Á. y Chacón, S. (2016). Ecosistema de innovación educativa, ecolab. laboratorio y procesos de formación diferencial. *Revista Panorama*, 13(25), 60–72. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v13i25.1329>
- Morente, F. y Ferràs, X. (2017). El giro cultural en la teoría organizacional. *Revista Prisma Social*, 18. 579-591. <https://revistaprismasocial.es/article/view/1416>
- The Economist Intelligence Unit (2019). *New schools of thought: Innovative models for delivering higher education*. Report. Londres. <https://www.qf.org.qa/eiu>
- UNESCO (2015). *Replantear la educación. ¿Hacia un bien común mundial?* Ediciones UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232697>
- UNESCO (2017). *Educación para los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Objetivos de aprendizaje*. Sector de Educación de la UNESCO. Paris. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000252423>
- UNESCO (2020). *Les futurs humanistes de l'apprentissage*. Secteur de l'Éducation de l'UNESCO. Paris. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000372578>
- Vázquez, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación REICE*, 11(1), 73-91. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55125665006.pdf>

**Conflicto de intereses:**

Los autores de este artículo declaran que no tienen ningún conflicto de intereses.